

**Ideenmanagement mit IQSoft**

# Wer mitdenkt, wird belohnt

Von Beni Krieger

*Gute Ideen senken oft unternehmerische Kosten. Doch wie kanalisiert man den Ideenpool der Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter so, dass geniale Geistesblitze auch die ihnen gebührende Beachtung erhalten? Bei Chocolat Frey AG in Buchs weiss man die Antwort.*

**E**s heisst oft, dass der erste Eindruck am meisten zählt. So gesehen macht Chocolat Frey alles goldrichtig, als wir das Unternehmen in Buchs besuchen, um uns über «Klick», das interne Ideenmanagement (IM), zu orientieren. Denn schon am Eingang zu den Büroräumen begegnet uns die erste «Stele». Diese mit einem Touchscreen ausgerüsteten, mannshohen Info-Boards – es sind, wie wir später erfahren, drei an der Zahl – werden nach einem klaren Standortkonzept alle zwei Wochen neu platziert, damit alle im Betrieb mit ihnen in Kontakt kommen. Und sie vermitteln dem interessierten Betrachter auf plakative Weise, wie Klick funktioniert.

Wir haben es jedoch noch besser getroffen. Unser Gesprächspartner zum Thema ist Cédric Ochsner, Head of Operations/COO bei Frey. Wie, so wollen wir von ihm wissen, war das früher –

vor Klick – mit dem Vorschlagswesen? Ochsner: «Wir hatten eins der altbekannten betrieblichen Vorschlagswesen, ein Briefkastensystem. Das haben wir dann beendet, weil zu wenige Vorschläge

## Briefkasten ade!

kamen. Ausserdem waren die Bearbeitungszeiten zu lang, und schliesslich wurden viel zu wenige Prämien ausbezahlt. Dabei ist es doch so: Es steht und fällt alles mit der betrieblichen Kommunikation.»

### Ein neues Ideenmanagement wird gesucht

Chocolat Frey, wo jährlich 44'000 Tonnen süsser Versuchungen hergestellt werden, entschied sich, das Ideenmanagement im Rahmen des Kontinuierlichen Verbesserungsprozesses (KVP) völlig neu aufzubauen. Gefragt war ein PC-basiertes System mit weitgehender Standardisierung und Automatisierung. Dabei orientierte

sich das Unternehmen zunächst an einem Modell, wie es bei der BINA (Bischofszell Nahrungsmittel AG) seit sieben Jahren in Betrieb ist, aber die Version bei Chocolat Frey präsentiert sich in der Anwendung «rassiger», so Cédric Ochsner.

### Der Gang zu den Profis

Ist das der Grund, warum das BINA-System nicht einfach weiter als Projektbasis verwendet wurde, Ochsner verneint: «Wir wollten nichts Eigenes entwickeln und auch keine dummen Fehler machen. Deshalb sind wir zur Zofinger IQS AG gegangen, denn deren Qualitätsmanagement-Software kannten wir bei uns unter anderem schon vom gut funktionierenden Pendenzen-Management.»

Deshalb suchten Ochsner und sein Team eine Firma mit guten Leuten und gutem Support: «Wir wollten, dass diese Firma aktiv mitdenkt. Wir erwarteten, dass diese Profis uns auch mal an die Hand nehmen und den



**Ideen einbringen – starker Motivationsfaktor**

**Beni Krieger**, Fachjournalist und Texter, Tel. +41 (0)79 341 80 18, krieger@dietexter.ch c/o IQS AG, The Quality Maker, Untere Brühlstrasse 21, CH-4800 Zofingen, Tel. +41 (0)62 745 10 45, www.iqs.ch



**Cédric Ochsner, Head of Operations/COO bei der Chocolat Frey AG**

optimalen Weg Richtung Ziel weisen.

Entweder ein Programm ist zweckmässig und ich bediene es gern ... oder eben nicht. Deshalb müssen offene Punkte schnell bearbeitet werden. Und genau das haben wir bekommen, denn es gab bei der Realisation nie Probleme. Auch die SAP-Anbindung hat gut funktioniert. Das Projekt stand nie auf der Kippe.»

## Ideenmanagement im Alltag

Aber wie funktioniert es denn nun, das IM? Dazu eine grundsätzliche Anmerkung: Im Ideenmanagement (Klick) wird unterschieden zwischen denen, die Ideen einreichen, das sind alle Beschäftigten, und denen, die für Ideen verantwortlich sind: also Fachkräften für das Management von Ideen (Dienst-Klick), die Ideen beurteilen, und der Ombudsstelle.

Ideen gehen an die jeweils zuständigen Ideenmanager, das ist alles automatisiert. Erst diejenigen, welche Ideen beurteilen, können sie auch über Abteilungsgrenzen weitergeben. Ein internes Papier bringt die daraus entstehenden Abläufe auf den Punkt (auch für jene Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter, die nicht selbst Zugriff auf einen PC haben):

■ «1. Sie haben einen Vorschlag, eine Idee, wie man etwas besser machen kann.

■ 2. Sie gehen zu Ihrem IM-Verantwortlichen und teilen ihm Ihre Gedanken mit. Die wichtigen Punkte: Wie ist die Situation heute? Wie sollte nach Ihrer Meinung die Situation in der Zukunft sein? Wie sehen Sie die Lösung, den Lösungsansatz?

■ 3. Ihr Verantwortlicher beurteilt, ob Ihr Vorschlag die Kriterien aus Punkt 2 erfüllt. Wenn ja, wird Ihr Vorschlag in die Datenbank aufgenommen und kompetenten Abklärenden zur weiteren Bearbeitung unterbreitet.

■ 4. Spätestens in 14 Tagen hören Sie durch den IM-Verantwortlichen ein erstes Echo, wie Ihr Vorschlag behandelt wird, und wie das weitere Vorgehen geplant ist.

■ 5. Sie können sich auf die Honorierung freuen! Nicht jeder Vorschlag wird mit Geld oder Einkaufsgutscheinen belohnt werden. Vom Dankeschön bis 10 Prozent einer Netto-Jahreseinsparung in Franken Ihres Vorschlages ist alles möglich.

■ 6. Auf jeden Fall nehmen alle anerkannten Vorschläge und Ideen einmal an der Monats- und an der Halbjahresverlosung teil.»

Cédric Ochsner betont: «Unsere rund 800 Mitarbeiterinnen und Mitarbeiter haben viele Ideen. Diese werden via Klick im Rahmen des KVP erfasst oder an die Productivity-Teams weitergeleitet. Es werden Jahresziele vorgegeben, Einsparziele bei den wiederkehrenden Herstellungskosten. Man könnte sagen: Wir suchen die schiere Masse an Ideen, weil es da drin immer auch Rosinen hat.»

## Ein paar Zahlen

Das IQS Ideenmanagement-Tool läuft bei Frey seit April 2009. Erstes Ziel war ein Durchschnitt von einer halben Idee pro Mitarbeiter. Das hat man bereits erreicht. Das nächste Ziel ist nun ein Schnitt



**Das alte Vorschlagswesen hat ausgedient**



**Das Klick-Logo auf edler Marke**

von mindestens einer Idee pro Mitarbeiter. Die aktuelle Statistik: Die Einsparungen aus 328 akzeptierten Ideen von Mai bis Oktober 2009 betragen rund CHF 800'000.–. Vier Ideen wurden zurückgestellt, und 57 Ideen wurden nicht weiterbearbeitet.

## Einsparungen relativ?

Frey produziert 2400 verschiedene Produkte, wovon rund 400 im 2009 frisch lanciert wurden. Aus dieser Perspektive ist die erzielte Einsparung relativ. Ochsner vergleicht das Unternehmen mit einem lebendigen Organismus: «Unternehmen atmen ein – es entstehen Kosten – und sie atmen

aus. Und hier greifen Ideen zur Kostenersparnis.»

Trotzdem ist er vom neuen Ideenmanagement voll überzeugt: «Wir haben Vertrauen in das System. Man arbeitet gern damit. Wir haben ja bereits rund 400 Vorschläge erhalten, also wurde – wenn man so will – das Produkt rund 400 Mal in die Hand genommen und das durchaus auch von Leuten ohne Erfahrung am PC. Dabei ist es wichtig, Ideen nicht einfach abzuwürgen, sondern sie zuzulassen. Wir wollen nicht einfach Nein sagen. Im Gegenteil: Grosszügigkeit ist gefragt. Es geht nicht darum «z'schmörzelle», sondern darum, die Leute zu motivieren!»

## Die Prämien

Bei Frey kennt man vier grundsätzliche Prämien, die je nach Art der Idee ausgeschüttet werden. Immer dabei: ein herzliches Dankeschön. Oft vergeben: Einkaufsgutscheine im Wert von CHF 20.–





und 50.–. Und bei klar durchs Controlling errechenbarer Ersparnis gehören dem Mitarbeiter 10 Prozent der ersten Jahresersparnis.

Es wird also nicht jede akzeptierte Idee auch mit Geld belohnt. Aber jede solche Idee geht automatisch in eine monatliche und eine halbjährliche Tombola (Preise: CHF 4000.–, 2000.–

und 1000.–). Auch diese Tombolas werden via IQS Software am PC und mit Zufallsgenerator gespielt, teils auch öffentlich – zum Beispiel während des Weihnachtsessens. Alles läuft dabei streng neutral – Sympathiepunkte haben keinen Platz. Der Effekt: Aus den Tombolas (drei Preise pro Ziehung) ergeben sich Jahr für Jahr 42 Gewinner. Das sind 42 Ideen,

die nochmals zusätzlich prämiert werden. 42 Frey-Erfolgsgeschichten. Und 42 Bestätigungen, dass die IQS AG ihre Arbeit als Systemintegrator gut gemacht hat.

### **Was nicht akzeptiert wird**

Es gibt Themen, um die sich die Geschäftsleitung exklusiv kümmern muss. Ideen, die andere benachteiligen, zum Beispiel wegen Erhöhung der Preise in der Kantine oder der Einführung einer Parkplatzbewirtschaftung, werden automatisch ausgeschlossen – nicht zuletzt deswegen, weil alle Ideen öffentlich (mit Namen) zugeordnet werden können. Und es geht ja beileibe nicht darum, böses Blut zu schaffen.

### **Alle müssen am gleichen Strick ziehen**

In diesem Zusammenhang stellt sich die Frage: War es leicht, das neue System positiv zu verankern? Cédric Ochsner betont, dass im Unternehmen der Wille da sein muss, ein Projekt wie Klick richtig umzusetzen. Die Unternehmensleitung müsse voll hinter dem Projekt stehen, denn die Einführung so eines Systems beeinflusse ja auch die Unternehmenskultur. Da kann es durchaus zu Veränderungen kommen. Bei Frey ist das zum Beispiel die Ernennung eines Ombudsmannes, der

die Firma gut kennt. Er, ein pensionierter Mitarbeiter, hat als Ombudsmann Durchgriff bis zum Unternehmensleiter, wenn es darum geht, im Rahmen von Klick als Schiedsrichter zu amten.

Ochsners grundsätzlicher Tipp für die Einführung eines solchen Systems: «Es lohnt sich, eine interdisziplinäre Projektgruppe

## ***Einen Schiedsrichter bestellen***

einzusetzen, die darauf achtet, was die Basis will, was sie sich wünscht. Wir hatten nie Widerstand gegen das System. Die Belegschaft trägt das mit.»

### **Wie geht es weiter?**

Als Nächstes wird das System nun bei der Delica AG eingeführt. Und wenn es nach Cédric Ochsner geht, wird es auch dort zum Erfolg: «Ideenmanagement auf diese Art ist spannend. Alles ist offen. Es passt den Leuten. Ich selbst kann jedoch als GL-Mitglied nicht teilnehmen. Und das ist recht so, denn Geschäftsleitungsmitglieder sollen ja auch nicht die Tombola gewinnen.» ■

Anzeige